

Hartmut Sieck

Der strategische Key Account Plan



Hartmut Sieck

# **Der strategische Key Account Plan**

Das Key Account Management Werkzeug!

Kundenanalyse + Wettbewerbsanalyse = Account Strategie

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

6. Auflage 2019

© 2009-2019 Hartmut Sieck  
[www.sieck-consulting.de](http://www.sieck-consulting.de)  
Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

#### Wichtiger Hinweis

Die im Buch veröffentlichten Ratschläge wurden von Verfasser und Verlag mit größter Sorgfalt erarbeitet und geprüft. Eine Garantie kann jedoch nicht übernommen werden. Ebenso ist eine Haftung des Verfassers bzw. des Verlages und seiner Beauftragten für Personen-, Sach- oder Vermögensschäden ausgeschlossen.

Herstellung und Verlag: Books on Demand GmbH, Norderstedt  
ISBN 9783739207346

Coverdesign: Nadine Bernhardt

# Inhalt

---

1	Was Sie von diesem Buch erwarten können	9
2	Fragen und Erfolgsfaktoren	12
2.1	Warum brauchen wir einen Key Account Plan (KAP)?	12
2.2	Was kann man mit einem KAP überhaupt machen?	19
2.3	Maximal 3 KAPs erarbeiten und umsetzen!	22
2.4	Ein guter KAP erzählt eine Geschichte!	27
2.5	Die erprobte Struktur, auf die viele Unternehmen setzen	30
2.6	Das richtige Format: PowerPoint oder Excel?	33
2.7	Der richtige Ablage- / Speicherort	34
2.8	Wer erstellt eigentlich den Plan?	36
2.9	Der KAP und der Budgetplanungsprozess	42
2.10	Noch 2 wichtige Tipps zur Anwendung	44
2.11	Der 11 Punkte KAP Check	45
3	Der strukturierte Account Plan	52
3.1	Deckblatt	53
3.2	Managementzusammenfassung	55
3.3	Kundenanalyse	58
3.3.1	<i>Kurzprofil und 4 wichtige Kennzahlen</i>	58
3.3.2	<i>Unternehmens- und Gesellschafterstruktur</i>	65
3.3.3	<i>Wichtige Beteiligungen und Standorte</i>	69
3.3.4	<i>Top 3 Ziele und Projekte</i>	73
3.3.5	<i>Einkaufsstrategie</i>	81
3.3.6	<i>Markt- und Wettbewerbsumfeld</i>	84
3.3.7	<i>Die Wertschöpfungskette im Markt</i>	88
3.3.8	<i>Wichtige Kundenprojekte</i>	89
3.3.9	<i>Anforderungen des Kunden</i>	90
3.3.10	<i>Schlüsselpersonen und Machtstrukturen</i>	93
3.3.11	<i>SWOT</i>	111
3.3.12	<i>3 Dinge, die Sie noch über den Kunden wissen müssen</i>	114
3.3.13	<i>Informationsquellen</i>	116

3.4	Eigene Position	120
3.4.1	<i>Wahrnehmung des Kunden</i>	121
3.4.2	<i>Der Key Account als Ihr Lieferant</i>	123
3.4.3	<i>Aktueller Rahmenvertrag</i>	124
3.4.4	<i>Geschäftshistorie</i>	125
3.4.5	<i>Umsätze pro Produkt / Standort + Lieferanteile</i>	126
3.4.6	<i>Potenzialportfolio</i>	128
3.4.7	<i>Wettbewerbsumfeld</i>	132
3.4.8	<i>Unique Value Proposition</i>	134
3.4.9	<i>SWOT</i>	143
3.5	Die Top 5 Chancen und Risiken	146
3.6	Geschäftsentwicklung	151
3.6.1	<i>Mission</i>	152
3.6.2	<i>Top 3 strategischen Ziele</i>	155
3.6.3	<i>Strategie</i>	158
3.6.4	<i>Umsetzungsplan für die Strategie</i>	160
3.6.5	<i>Exkurs OKR – Objectives and Key Results im KAP</i>	163
3.6.6	<i>Finanzplanung</i>	166
3.6.7	<i>Account Team</i>	166
3.6.8	<i>Touchpoint Plan</i>	173
3.7	Aktionsplan	176
3.8	Änderungen im Überblick	178
4	Zu guter Letzt	179
	Über den Autor Hartmut Sieck	182
	Literaturverzeichnis	183
	Register	184

# Abbildungsverzeichnis

---

Abbildung 1: 8 Dimensionen eines systematischen KAM	12
Abbildung 2: KAM und andere Vertriebsformen	23
Abbildung 3: Die Geschichte hinter dem Account Plan	27
Abbildung 4: Aufbau Key Account Plan	30
Abbildung 5: Beispiel mehrstufiger Account Plan	32
Abbildung 6: Account Plan Leiter	37
Abbildung 7: Budgetplanung	42
Abbildung 8: Aufbau Account Plan	52
Abbildung 9: Beispiel KAP - Deckblatt	55
Abbildung 10: Beispiel KAP - Managementzusammenfassung	57
Abbildung 11: Beispiel KAP - Kurzprofil	65
Abbildung 12: Beispiel KAP - Unternehmensstruktur	68
Abbildung 13: Beispiel KAP - Wichtige Beteiligungen	71
Abbildung 14: Beispiel KAP - Standorte, globale Präsenz	72
Abbildung 15: Beispiel KAP - Top 3 Ziele / Projekte des Kunden	81
Abbildung 16: Beispiel KAP - Ziele, Projekt und Einkaufsstrategie	84
Abbildung 17: Beispiel KAP - Megatrends und Marktanalyse	87
Abbildung 18: Beispiel KAP - Value Chain Analyse	88
Abbildung 19: Beispiel KAP - Wichtige Kundenprojekte	89
Abbildung 20: Beispiel KAP - Anforderungen des Kunden	92
Abbildung 21: Customer Journey (Need - Buy - Use)	94
Abbildung 22: Beispiel KAP - Power Map / Buying Center Analyse	97
Abbildung 23: Legende Buying Center / Power Map	98
Abbildung 24: SWOT Darstellung	112
Abbildung 25: Beispiel KAP - Kunden SWOT	114
Abbildung 26: Beispiel KAP - 3 Dinge, die Sie noch wissen müssen	115
Abbildung 27: Vom Lieferanten zum strategischen Partner	122
Abbildung 28: Beispiel KAP - Kundenwahrnehmung, / Historie	126
Abbildung 29: Beispiel KAP - Leistungen pro Kundenstandort	127
Abbildung 30: Beispiel KAP - Lieferanteile	128
Abbildung 31: Beispiel KAP - Potenzial Portfolio	129
Abbildung 32: Beispiel KAP - Wettbewerbsanalyse	134
Abbildung 33: Blue Ocean Schritt 1 Kundenanforderung	135
Abbildung 34: Blue Ocean Schritt 2 Eigene Position beim Kunden	139
Abbildung 35: Blue Ocean Schritt 3 Position vom Wettbewerb	140

Abbildung 36: Beispiel KAP - Unique Value Proposition (Blue Ocean)	142
Abbildung 37: Eigene SWOT und die Quellen im Account Plan	143
Abbildung 38: Beispiel KAP - Eigene SWOT	145
Abbildung 39: Beispiel KAP - Top 5 Chancen und Risiken	150
Abbildung 40: Beispiel KAP - Mission	154
Abbildung 41: Beispiel KAP - Drei unabhängige Ziele	162
Abbildung 42: Beispiel KAP - 3 Jahresziele und Strategien	163
Abbildung 43: OKR (Objectives and Key Results) im Key Account Plan	165
Abbildung 44: Virtuelles Account Team	168
Abbildung 45: Key Account Manager als "Single Point of Contact"	169
Abbildung 46: Key Account Manager als echter Netzwerker	169
Abbildung 47: Beispiel KAP - Key Account Team	171
Abbildung 48: Beispiel KAP - RASIC (Regeln im Key Account Team)	173
Abbildung 49: Beispiel KAP - Touchpoint Plan	175
Abbildung 51: Beispiel KAP - Aktionsplan / Maßnahmenplan	177
Abbildung 52: Beispiel KAP - Änderungen im Überblick	178



# 1 Was Sie von diesem Buch erwarten können

---

Neulich in Deutschland: Der Key Account Manager Max Müller bekommt von seinem Chef den Auftrag, einen Key Account Plan für einen wichtigen, strategischen Kunden des Unternehmens zu erstellen. Soll er jetzt schnell eine PowerPoint Präsentation erstellen und beim Chef präsentieren, damit dieser wieder Ruhe gibt? Ist ein Key Account Plan überhaupt eine Präsentation oder doch ein echtes Werkzeug? Wenn es ein Werkzeug ist, was zeichnet dann einen guten Key Account Plan eigentlich aus? Wie müsste so ein Key Account Plan überhaupt strukturiert sein? Soll er als Key Account Manager den Plan allein erstellen? Gerade als ihm diese Fragen durch den Kopf gehen, stößt er im Internet auf eine interessante Studie der SAMA (*Strategic Account Management Association*) zu Trends im KAM:

## **Kernaussagen der SAMA Studie:**

- >70% der befragten Unternehmen sagten, dass sie eine Key Account Plan Vorlage im Unternehmen haben.
- Nur 20% der Key Account Manager gaben an, dass sie den Plan auch wirklich als Werkzeug im Tagesgeschäft nutzen.
- Aber, genau diese 20% waren im Krisenjahr 2009 erfolgreicher als ihre Wettbewerber!

Die letzte Aussage aus der Studie lässt unseren Max Müller aufhorchen und er beschließt keine bloße Präsentation zu erstellen, sondern für sich selbst den größten Nutzen aus dem Account Plan zu ziehen, in dem er diesen als echtes Werkzeug anwendet.

Wenn es Ihnen so wie Max Müller geht, dann ist dieses Buch genau richtig. Denn es unterstützt Sie dabei, einen Key Account Plan professionell zu strukturieren und zu erarbeiten. Wenn Sie bereits einen Account Plan erstellt haben, so können Sie das Buch nutzen, um diesen auf Herz und Nieren zu überprüfen.

In diesem Buch wird der Begriff Account Plan beziehungsweise Key Account Plan (KAP) verwendet. Beide Begriffe stehen dabei stellvertretend für alle anderen Bezeichnungen, wie:

- Kundenentwicklungsplan
- Customer Strategy Plan
- Business Plan bezogen auf einen Kunden
- ...

Weiterhin spreche ich in diesem Buch vom Kunden. Dieser Begriff steht stellvertretend für Key Account, Account, Schlüsselkunde oder indirekter Kunde.

Dieses Buch ist als Praxisleitfaden konzipiert, so dass Sie das Gelesene gleich in die Praxis umsetzen können. Wenn Sie möchten, können Sie sich daher bereits im Vorfeld einen Kunden auswählen und für diesen anhand des Leitfadens einen Key Account Plan erstellen. Selbstverständlich können Sie dieses Buch auch punktuell anwenden und zum Beispiel direkt in den Bereich der Kundenanalyse gehen.

Hier noch Tipps zum Gebrauch dieses Leitfadens. Es gibt zwei Boxen, auf die Sie beim Lesen immer wieder stoßen werden.

Zum einen die Box „Praxistransfer“

### **PRAXISTRANSFER**

---

In diesen Boxen können Sie die „Theorie“ sofort in die Praxis bezogen auf Ihren eigenen Kunden anwenden.

und zum anderen die „TIPP-Box“.

### **TIPP**

---

Hier finden Sie praktische Tipps zu dem jeweiligen Schwerpunktthema.

Eine erprobte, fertige Key Account Plan Vorlage in deutscher oder englischer Sprache im Microsoft PowerPoint Format finden Sie auch auf meiner Internetseite.

[www.downloadshop.sieck-consulting.de](http://www.downloadshop.sieck-consulting.de)



Ihr Hartmut Sieck

## 2 Fragen und Erfolgsfaktoren

---

### 2.1 Warum brauchen wir einen Key Account Plan (KAP)?

Ein Key Account Management ohne Key Account Plan ist wie ein Morgen ohne Zahnbürste! Aber in der Praxis nutzen wir die Zahnbürste selbstverständlich und für den Account Plan fehlt uns immer wieder die Zeit.

Ein systematisches Key Account Management Programm umfasst eine Reihe von wichtigen Bausteinen. In der Praxis haben sich dabei acht Hauptbereiche herauskristallisiert, die untereinander in einer Abhängigkeit zueinanderstehen.

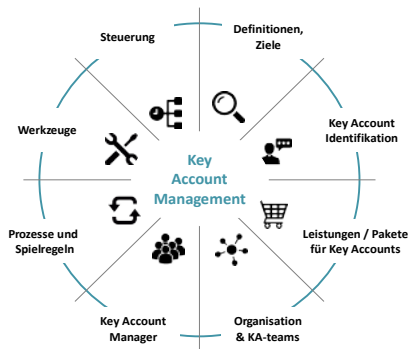


Abbildung 1: 8 Dimensionen eines systematischen KAM<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Quelle: Sieck, Key Account Management

Der Account Plan gehört dabei in die Rubrik der Werkzeuge und ist ein Strategiedokument und –werkzeug zugleich. Die Erfahrung aus vielen Beratungs- und Trainingsworkshops zeigt, dass es vielleicht sogar besser ist, ausschließlich von einem **Strategiewerkzeug** zu sprechen. Ein Dokument wird schnell mal ausgefüllt. Ein Werkzeug aber muss richtig angewendet werden. Und genau darum geht es bei einem professionellen Key Account Plan! Je professioneller und geschickter Sie mit diesem Werkzeug umgehen können, desto stärker wird die Hebelkraft des Accounts Plans für Ihren Erfolg sein. Das Ergebnis der professionellen Arbeit wird dann letztlich in einem Dokument festgehalten – dem (Key) Account Plan.

### **Doch warum brauchen wir wirklich diesen Key Account Plan?**

Es gibt gute Gründe, den Account Plan als echtes Werkzeug einzusetzen. Aus meiner Erfahrung heraus gibt es fünf starke Treiber, die für den Einsatz von einem Key Account Plan sprechen:

1. Kunden werden immer komplexer
2. Produkte / Dienstleistungen werden vergleichbarer und die Macht vom preisfokussierten Einkauf größer
3. Ein- und Verkauf ist heute Teamsache
4. Einige wenige Unternehmen haben eine hohe strategische Bedeutung
5. Steigende Erwartungshaltung der Kunden

Lassen Sie uns etwas hinter die Kulissen dieser fünf starken Treiber schauen.

## 1. **Kunden werden immer komplexer**

Das was früher ausschließlich für die großen Konzerne galt, ist heute auch im Mittelstand selbstverständlich:

- Unternehmen bestehen aus mehreren Geschäftsbereichen / Business Units.
- Unternehmen sind (fast immer) überregional aufgestellt und haben mehrere Standorte, die weltweit verteilt sind.
- Einkaufsentscheidungen müssen nicht mehr in der Firmenzentrale getroffen werden, sondern erfolgen durchaus an einem anderen Standort übergreifend für das ganze Unternehmen (Stichwort: Leadbuyer Konzepte).

Kurzum: Wer Potenziale voll ausschöpfen will, benötigt eine strukturierte Analyse vom Gesamtkundenunternehmen!

## 2. **Produkte / Dienstleistungen werden vergleichbarer und die Macht vom preisfokussierten Einkauf größer**

Kunden kaufen heute global ein und gleichzeitig werden die eigenen Produkte und Dienstleistungen immer transparenter. E-Auktionen, transparente Herstellungskosten, die Reduktion der Anzahl der Lieferanten und eine zunehmende Macht des Einkaufs machen viele Entscheidungen scheinbar oft zu einem reinen Preisthema. Wer hier gegensteuern will, braucht Ansätze jenseits vom reinen Produktverkauf. Ein Netzwerk jenseits vom Einkauf und neue Vertriebsansätze, die auf komplette Lösungen und Prozesskostenoptimierungen ausgerichtet sind, werden notwendig.

Kurzum: Damit wird ein sehr tiefgreifendes Wissen über den

Kunden, seine Organisation, die Machtstrukturen, die Prozesse und Prozesskosten zum Schlüssel des Erfolges. Der KAP unterstützt Sie dabei, diese Punkte systematisch zu erarbeiten und alternative Lösungsansätze zu ermitteln.

### **3. Ein- und Verkauf ist heute Teamsache**

Laut einer Studie aus dem Jahr 2013 sind im B2B Umfeld im Schnitt 5,4 Personen in Einkaufsentscheidungen involviert. Entscheidungen werden heute häufig in (international zusammengesetzten) Gremien gefasst. Generell lässt sich feststellen, dass mehr und mehr Personen in irgendeiner Weise in den Entscheidungsprozess eingreifen. Gerade weil auf der Kundenseite immer mehr Menschen aus unterschiedlichen Fachbereichen involviert sind, müssen auch auf der Lieferantenseite mehr und mehr „Spezialisten“ aktiv in die Akquise einbezogen werden. Dabei ist es entscheidend, dass jeder in diesem Verkaufsteam (auch Selling oder Key Account Team genannt) die gleichen Ziele vor Augen hat und Informationen aktiv im Team ausgetauscht werden.

Kurzum: Der KAP dient einerseits als Werkzeug, um insbesondere die Entscheidungsprozesse und involvierten Personen auf internationaler Ebene zu ermitteln und andererseits als Kommunikationsinstrument, um im eigenen Account Team eine abgestimmte Vorgehensweise gegenüber dem Kunden sicherzustellen.

#### 4. **Einige wenige Unternehmen haben eine hohe strategische Bedeutung**

Ich kenne eine Reihe von Unternehmen, die von einigen wenigen Key Account Kunden existentiell abhängig sind. In Industrien, wie der Automobilzulieferindustrie oder auch im Lebensmitteleinzelhandel, dominieren wenige große Spieler den Kundenmarkt. Gerne wird an dieser Stelle auch das Pareto Prinzip (die 80-20-Regel) zitiert. Das heißt, 20% der Kunden generieren 80% vom Gesamtumsatz des Unternehmens. Wenn dem Unternehmen einer dieser Kunden wegbricht, beziehungsweise das Geschäft nicht langfristig und nachhaltig weiterentwickelt wird, hat das teilweise existenzbedrohende Konsequenzen!

Kurzum: Wer Veränderungen beim Kunden und im Marktumfeld des Kunden nicht rechtzeitig mitbekommt, gefährdet das eigene Unternehmen. Der Key Account Plan wird damit auch zu einer Art Frühwarnsystem und Werkzeug zur Sicherung der zukünftigen Existenz!

#### 5. **Steigende Erwartungshaltung der Kunden**

Wenn wir in Workshops Kunden fragen, was sie unter dem Begriff Kundenorientierung verstehen, kommt nicht selten die klare Antwort: *„Ich erwarte von meinen Lieferanten, dass diese mich, meine Märkte, meine Prozesse und meine Produkte kennen und mir darauf aufbauend pro-aktiv Lösungen anbieten!“*

Kurzum: Der KAP kann Sie dabei unterstützen, das notwendige Wissen über den Kunden systematisch zu ermitteln und aktuell zu halten.



Die genannten Anforderungen und Herausforderungen lassen sich alle in zwei wesentlichen Ergebnissen zusammenfassen:

1. Es ist notwendig, den Kunden in allen Facetten (Organisation, Prozesse, Macht- und Entscheidungsstrukturen, seine Veränderungen am Markt, ...) wirklich zu kennen. Das heißt, eine kontinuierliche und systematische Kundenanalyse ist ein klares MUSS!
2. Das Verkaufen wird zu einem ganzheitlichen, strategischen Ansatz. Wer auf der Kundenseite muss wann mit welcher Botschaft wie beeinflusst werden? Welche kundenspezifische Verkaufsstrategie verfolgen meine Wettbewerber? ...  
Das heißt, eine professionelle Wettbewerbsanalyse, wie auch ein strategischer Verkaufsansatz auf allen Ebenen („Multi-level-Selling“), der auch mittel- bis langfristige Ziele verfolgt, wird zum Schlüssel des Erfolges.

Genau hier setzt der Key Account Plan bezogen auf einen Kunden an und bietet Ihnen ein strukturiertes Werkzeug von der Kunden- über die Markt- und Wettbewerbsanalyse bis hin zur klaren Zieldefinition und Strategientwicklung.

In einem Seminar hat ein Teilnehmer mal den Sinn und Zweck eines KAPs hervorragend auf den Punkt gebracht:

***„Sinn und Zweck vom Account Plan ist es, einen Plan zu haben!“***

Nutzen Sie die oben beschriebenen Veränderungen sowie Anforderungen als Chance und setzen Sie den Key Account Plan als Instrument ein,

um gegenüber Ihrem Kunden und Ihrem Wettbewerb immer einen Schritt voraus zu sein. Nur so kommen wir im Key Account Management aus einer reaktiven Vorgehensweise in eine aktive, gestalterische!

## **PRAXISTRANSFER**

---

Lassen Sie die eben genannten Treiber noch einmal Revue passieren und überlegen Sie sich, was für Sie die ausschlaggebenden Beweggründe / Treiber für einen Account Plan sind.

- Kunden werden immer komplexer
- Produkte / Dienstleistungen werden vergleichbarer und die Macht vom preisfokussierten Einkauf größer
- Ein- und Verkauf ist Teamsache
- Einige wenige Unternehmen haben eine hohe strategische Bedeutung
- Steigende Erwartungshaltung der Kunden
- \_\_\_\_\_

Haben Sie mindestens 1 Haken gesetzt? Dann ist der Key Account Plan für Sie ein wichtiges Instrument.

## 2.2 Was kann man mit einem KAP überhaupt machen?

Ein professionell erstellter Account Plan kann Ihnen bei der Erfüllung einer Reihe von Aufgaben sehr nützlich sein. Grundsätzlich kann dabei zwischen dem Account Plan als **strategisches Verkaufsinstrument** und dem Account Plan als **Kommunikationsinstrument** unterschieden werden.

### **Account Plan als strategisches Verkaufsinstrument**

- In erster Linie ist der Key Account Plan ein systematisches Werkzeug, wenn Sie so wollen also eine Art Checkliste. Diese soll Sie dabei unterstützen, strukturiert eine Kunden-, Markt- und Wettbewerbsanalyse durchzuführen und daraus klare Ziele, Geschäftsmöglichkeiten und Strategien abzuleiten.
- Daran schließt sich eine weitere wichtige Aufgabe an: Wird der Account Plan systematisch im Team erstellt, so kann er Ihnen gleich als Planungswerkzeug für die nächste Planungsperiode und genauso als Werkzeug für den unterjährigen, aktuellen „Forecast“ dienen. In vielen Unternehmen ist der Account Plan daher auch fester Bestandteil des Budgetplanungsprozesses!
- Viele Unternehmen führen jährlich sogenannte Account Plan Reviews durch. Das heißt, der (Key) Account Manager darf seinen Account Plan dem Top Management präsentieren. Der strukturierte Account Plan gibt Ihnen hierbei die Möglichkeit, das Management leichter von notwendigen Maßnahmen, Budgets oder Produkthanpassungen zu überzeugen.

## **Account Plan als Kommunikationsinstrument**

- Der Account Plan kann Ihnen als strukturiertes Kommunikationsinstrument in Ihrem Account Team sehr nützlich sein.

### **TIPP**

---

Binden Sie den Account Plan in Ihre Regelkommunikation (Meetings, Telefonkonferenzen, ...) aktiv ein. So bleibt er aktuell und wird auch schnell von allen Teammitgliedern als Werkzeug akzeptiert.

- Neben dem eigentlichen Account Team, ist es häufig notwendig, auch andere Unternehmensbereiche oder Fachabteilungen über den Kunden oder den Geschäftsstatus zu informieren. Auch hier kann der Account Plan wieder als nützliches Kommunikationsinstrument eingesetzt werden.

### **TIPP**

---

In dem Augenblick, in dem unternehmensweit eine durchgängige Vorlage für den Account Plan verwendet wird, weiß jeder sofort, wo er die für ihn relevanten Informationen finden und wie er den Account Plan interpretieren kann.

- Vor wichtigen Terminen auf Top-Management Ebene wird sehr häufig ein sogenanntes Briefing durchgeführt. In diesem Briefing werden die eigenen Top-Manager über den Kunden und das aktuelle Geschäftsumfeld informiert. Auch hier können Sie

den Account Plan als Ganzes oder auch in Auszügen hervorragend und zeitsparend einsetzen.

- In der Kommunikation darf einer nicht fehlen: der Kunde! Ja, Sie können den Account Plan auch hervorragend für Ihre Kommunikation mit Ihrem Kunden anwenden. Viele Kunden erwarten sogar, dass sie von ihrem Zulieferer den Account Plan zu sehen bekommen. In Auszügen kann Ihnen der Account Plan behilflich sein, eine Reihe von Informationen über den Kunden zu erfragen oder auch mal die Sichtweise des Kunden auf Ihr Unternehmen zu hinterfragen.

Beispiel aus der Praxis:

Für das strategische Jahresgespräch erstellen Sie eine SWOT über den Kunden. Ihr Kunde erstellt als Gegenleistung eine SWOT über Ihr Unternehmen. Im Gespräch werden dann beide SWOTs präsentiert und gemeinsam konstruktive Schritte zur weiteren Festigung der Partnerschaft erarbeitet.

## **TIPP**

---

Wie gezeigt, ist der Account Plan weit mehr als ein Dokument, welches einmal im Jahr erstellt wird und dann im Schrank verschwindet. Vielmehr kann es Ihnen eine wirkliche Erleichterung im Tagesgeschäft bieten. Daher: Halten Sie den Account Plan aktuell und setzen Sie ihn konsequent ein, wenn Sie Anfragen aus den verschiedenen Unternehmensabteilungen bekommen.

## PRAXISTRANSFER

---

Nur wenn Sie den Plan immer wieder einsetzen, bleibt er aktuell und bietet Ihnen den größten Mehrwert! Wie können Sie den Account Plan möglichst vielseitig intern, wie aber auch extern beim Kunden einsetzen?

- Als strategisches Instrument für die Budgetplanung und –umsetzung
- Als Kommunikationsinstrument im Key Account Team
- Als Kommunikationsinstrument außerhalb vom Account Team
- Als Briefinginstrument für Top Management Termine
- Als Grundlage für regelmäßige Durchsprachen mit der Vertriebsleitung
- In Kundenterminen, um strukturiert mehr über den Kunden zu erfahren
- In strategischen Gesprächen mit den Kunden
- Weitere Anwendungsgebiete:

---

---

---

## 2.3 Maximal 3 KAPs erarbeiten und umsetzen!

Einen Account Plan zu erstellen und die erarbeiteten Ziele und Strategien anschließend strategisch umzusetzen, bringt zweifelsohne einen gewissen Ressourceneinsatz mit sich. Das heißt, jedes Unternehmen muss sich

sehr genau überlegen, für welche Kunden ein Account Plan ein unumgängliches Muss ist und für welche hier eher mit „Kanonenkugeln auf Spatzen geschossen“ werden würde.

Um es ganz eindeutig auszudrücken: **Jeder (Key) Account Manager kann 1, 2 oder sogar 3 Account Pläne seriös erstellen, umsetzen und verantworten, aber sicherlich nicht mehr!**

Eine erste gute Annäherung zeigt die folgende Abbildung. Hartmut Biesel hat in seinem Buch „Key Account Management erfolgreich planen und umsetzen“ eine Abgrenzung aufgezeigt, wann Key Account Management, wann Großkundenmanagement und wann ein Flächenvertrieb den richtigen Ansatz darstellt.

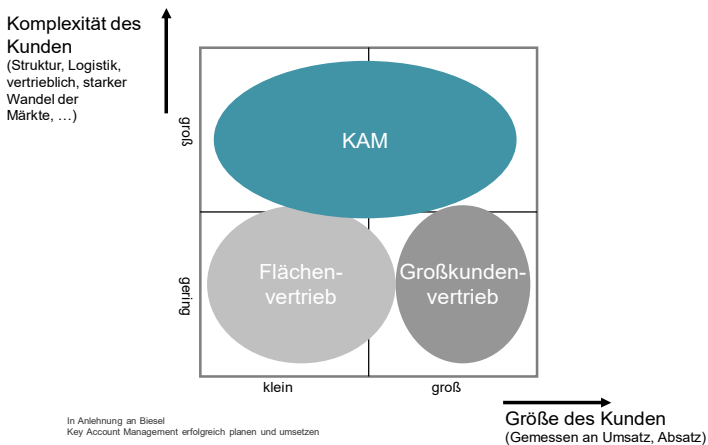


Abbildung 2: KAM und andere Vertriebsformen

Im Bereich des klassischen Key Account Managements (siehe Abbildung) ist der Account Plan ein klares MUSS. Für die anderen beiden Bereiche kann er hingegen in Auszügen ebenfalls ein sehr nützliches Werkzeug sein, wobei hier genau abgewogen werden sollte, welche Elemente und in welcher Tiefe diese Elemente des Planes genutzt werden.

Hier einige typische Anwendungsbeispiele:

- **(Potenzielle) Neukunden**

Sie wollen einen potenziellen Schlüsselkunden für sich und Ihr Unternehmen gewinnen und dazu einen „Attack plan“, eine Strategie erarbeiten, wie Sie dieses Ziel erreichen können. Voraussetzung hierbei ist jedoch auch wieder eine gewisse Komplexität, zum Beispiel im Bereich Ihres Produktes, Ihrer Lösung, des Kunden oder seiner Entscheidungswege.

Beispiel: Sie wollen Produktionsmaschinen an einen internationalen Kunden, wie Daimler verkaufen und suchen jetzt nach konkreten Ansatzpunkten.

- **Begrenzte Anzahl von Kunden**

Bleiben wir noch einmal kurz in der Automobilindustrie. Nehmen wir an, Sie sind Automobilzulieferer für Achsen und haben das Geschäft für die letzte Serie bei einem wichtigen Automobilhersteller verloren. Da die Anzahl der Kunden aber begrenzt ist, sind Sie quasi gezwungen, kontinuierlich am Kunden dran-zubleiben, um sich für die nächste Serie wieder erfolgreich positionieren zu können. Der Account Plan wird hier zum strategischen Verkaufsinstrument.



- **Wichtige Schlüsselkunden**  
 Wenn das Wohl und Wehe Ihres Unternehmens von einigen wenigen Schlüsselkunden (Key Accounts) abhängt, unterstützt der Account Plan Sie dabei, mögliche Geschäftsrisiken rechtzeitig zu erkennen beziehungsweise neue Geschäftspotenziale pro-aktiv bearbeiten zu können.
- **Gefährdete Bestandskunden**  
 Nehmen wir an, Sie sind Key Account Manager bei einem Unternehmen, welches Dienstleistungen im Reisebereich veräußert. Bei einem großen Kunden haben Sie heute bereits einen Marktanteil von nahezu 100%. Ein starker Wettbewerber versucht jetzt aggressiv Ihnen Marktanteile bei diesem Kunden abzuknüpfen. Der Key Account Plan kann Sie dabei unterstützen, eine gute Verteidigungsstrategie zu erarbeiten.
- **Potenzialkunden (Cross- und Up-Selling)**  
 Das Gegenstück zu den eben genannten gefährdeten Bestandskunden, sind Kunden, bei denen Sie noch über ein entsprechendes Potenzial verfügen. Nehmen wir beispielhaft an, Sie sind Anbieter von Steuerungstechnik und bedienen Ihren Kunden bereits im deutschen Raum. Jetzt wollen Sie den Kunden weltweit beliefern, um die Geschäftspotenziale optimal ausschöpfen zu können.
- **Komplexe Kunden**  
 Wie bereits in der Abbildung am Anfang des Kapitels aufgezeigt,

ist der Account Plan gerade dann sehr hilfreich, wenn Ihre Kunden eine gewisse Komplexität aufweisen. Dazu hier einige Beispiele:

- Kunde ist international aufgestellt
- Kaufentscheidungen werden international in Gremien getroffen
- Markt unterliegt zurzeit massiven Veränderungen
- Logistik für diesen Kunden ist komplex und aufwendig

## **PRAXISTRANSFER**

---

Für welche Ihrer Kunden wollen Sie einen Account Plan erstellen?

---

---

---

---

## 2.4 Ein guter KAP erzählt eine Geschichte!

Ein guter Key Account Plan liest sich wie ein Buch. Er erzählt eine Geschichte, er folgt einer Struktur. Diese Geschichte folgt einer Logik, die aus 6 aufeinander aufbauenden Schritten besteht.

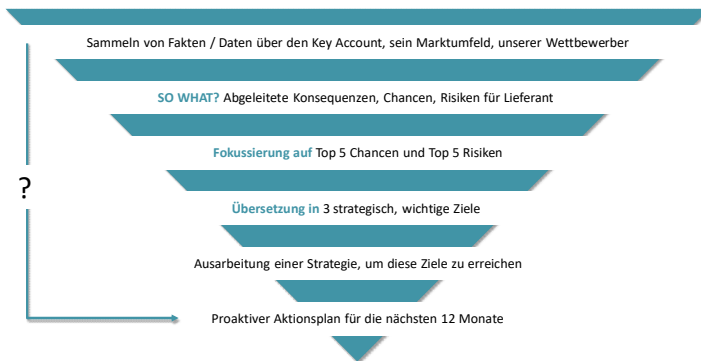


Abbildung 3: Die Geschichte hinter dem Account Plan

### Schritt 1: Daten sammeln

Die Geschichte beginnt mit vielen Daten rund um den Key Account, seinem Marktumfeld, seinen Anforderungen, Ihrer Position beim Key Account im Vergleich zu Ihren stärksten Wettbewerbern und mehr. Aber Achtung! Genau hier steckt schon der Teufel im Detail. Zu viele Key Account Pläne ertrinken im Datensumpf! Erst kürzlich habe ich es wieder bei einem DAX30 Unternehmen erlebt. Wir waren gerade dabei einen Key Account Plan auf das Unternehmen maßgeschneidert zu entwerfen, als der Leiter Key Account Management mit einer entscheidenden Botschaft um die Ecke kam: „Für unsere Top 10 Key Accounts haben wir Tonnen von Daten verfügbar. Wir haben bei uns sogar eine Abteilung, die sich nur um die Beschaffung dieser Daten kümmert. Das brauchen wir

*nur alles in den Key Account Plan hineinzukopieren!“* Merken Sie was? Hier würden wir den Tod der Datenflut sterben. Sammeln Sie nur Daten, aus denen Sie auch etwas ableiten können. Gibt es in Ihrer Datensammlung Lücken, so können sich selbstverständlich auch direkt Aktionspunkte für Sie ergeben.

## **Schritt 2: SO WHAT?**

Aber entscheidend ist jetzt der nächste Schritt! Mit der berühmten SO WHAT? Frage übersetzen Sie die Daten in Informationen. Welche Konsequenzen, Chancen, Risiken ergeben sich aus den Daten für Ihre Geschäftsbeziehung zu dem Key Account?

Beispiele:

- Das der Key Account um 30% wachsen will, kann für Sie durchaus Chancen oder Risiken zur Folge haben.
- Radikale Veränderungen in der Organisation können positive, wie aber auch negative Konsequenzen für Sie zur Folge haben.

## **Schritt 3: Fokussierung auf die Top 5 Chancen / Top 5 Risiken**

Nachdem Sie viele „So what’s“ abgeleitet haben, gilt es jetzt diese zu konsolidieren und auf den Punkt zu bringen. Was sind die 5 wichtigsten Chancen und Risiken für Sie und Ihr Geschäft, die sich aus der vorhergehenden Analyse ergeben haben?

## **Schritt 4: Übersetzung in 3 strategisch, wichtige Ziele**

Aus diesen Top Chancen und Risiken können Sie dann Ihre konkreten, SMARTen Ziele ableiten. Achten Sie hierbei wieder auf die Fokussierung. Aus vielen Daten haben Sie viele Ableitungen gewonnen. Diese Ableitun-

gen haben Sie zuvor auf maximal 2 x 5 Top Chancen / Risiken konzentriert. Aus diesen 2 x 5 werden jetzt maximal 3 strategisch, wichtige Ziele. So verdichten Sie Ihre Geschichte immer mehr und kommen damit zum Kern eines guten Key Account Plans.

### **Schritt 5: Ausarbeitung einer Strategie, um diese Ziele zu erreichen**

Eine gute Strategie beschreibt jetzt das WIE? Wie wollen Sie jeweils eines der strategischen Ziele erreichen? Die Strategie baut idealerweise auf Ihrer Account-, Markt- und Wettbewerbsanalyse auf und berücksichtigt die dort gewonnenen Fakten!

Beispiele:

- Ihre Strategie unterstützt den Key Account dabei seine Ziele zu erreichen!
- Ihre Strategie baut auf Veränderungen in der Strategie, in der Organisation oder auch in der Positionierung des Key Accounts auf.
- Ihre Strategie baut auf den Marktveränderungen auf.
- Ihre Strategie baut auf den Schwächen des Wettbewerbers auf.

### **Schritt 6: Ihr proaktiver Aktionsplan für die nächsten 12 Monate**

Erst jetzt kommen wir zum Aktionsplan. Wer muss was bis wann tun, um die Strategie umzusetzen, mit Leben zu füllen?

Wenn Sie diese 6 Schritte so durchlaufen ergibt sich ein roter Faden in Ihrem Key Account Plan. Der Key Account Plan wird so eine Geschichte erzählen: Aus Daten über den Key Account wurden Chancen und Risiken

für Sie. Aus den Chancen und Risiken wurden konkrete Ziele. Die Umsetzungsstrategie baut wieder auf den Fakten der Analyse auf und schlägt somit die Brücke zum Beginn Ihres Key Account Plans. Der Aktionsplan ist pro-aktiv ausgerichtet und die Konsequenz aus Ihrer Strategie!

## 2.5 Die erprobte Struktur, auf die viele Unternehmen setzen

Um diesen 6 stufigen Prozess in eine Struktur zu bringen, verwenden viele Unternehmen die folgende Blaupause:

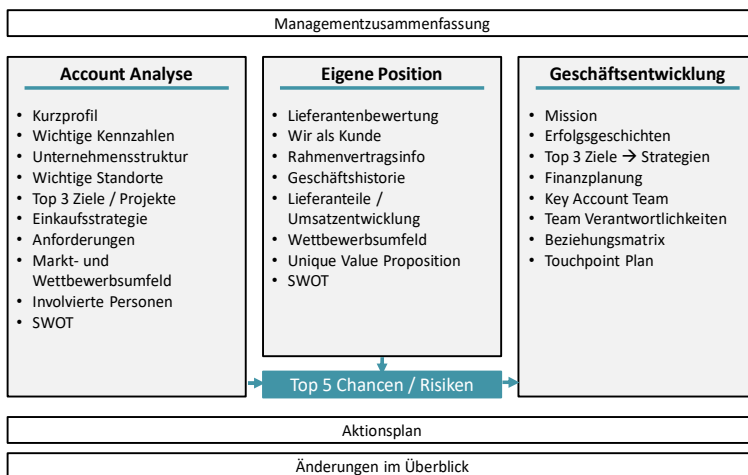


Abbildung 4: Aufbau Key Account Plan

Die Abbildung illustriert den grundsätzlichen Aufbau eines Account Plans, wie er bereits heute von vielen Unternehmen erfolgreich eingesetzt wird. **Wichtig für den Erfolg des Account Plans ist dabei das Verständnis, dass die einzelnen Elemente des Plans miteinander vernetzt sind.**

Der Account Plan wird dabei grundsätzlich auf der Ebene eines einzelnen Kunden erarbeitet. Das heißt auch, dass die Inhalte immer kundenspezifisch, also bezogen auf diesen einen Kunden sind. So kann zum Beispiel in Ihrer SWOT für den Kunden A als Stärke vermerkt sein: *„Wir haben einen direkten und guten Zugang zu allen Schlüsselpersonen auf der Kundenseite.“*, während in der SWOT für den Kunden B als Schwäche vermerkt ist: *„Wir haben keinen Zugang zu den wirklich wichtigen Personen.“*

Besteht der Kunde aus mehreren Geschäftsbereichen, Organisationseinheiten oder Gesellschaften, so wird in der Praxis meist pro Geschäftsbereich ein eigenständiger KAP erstellt und die Kernaussagen aller Einzelpläne werden dann in einem eigenständigen Teil zusammengefasst.

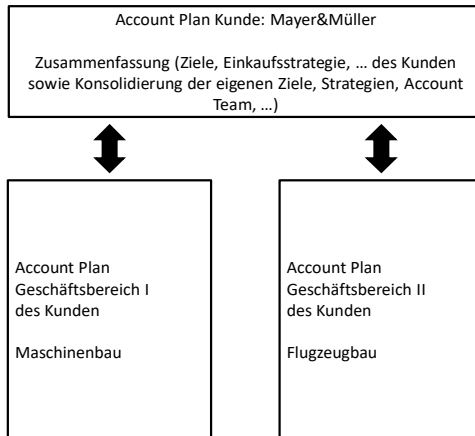


Abbildung 5: Beispiel mehrstufiger Account Plan

## TIPP

---

Bitte benutzen Sie auf alle Fälle die Kaskadierung der Account Pläne. Ich sehe immer wieder Account Pläne, die nicht spezifisch genug sind. Da werden dann Punkte aus verschiedenen Ebenen (Headquarter, Land, Business Unit, ...) wahllos zusammengewürfelt und am Ende lassen sich daraus keine wirklichen konkreten Geschäftspotenziale und -strategien ableiten!

## TIPP

---

Pro Land oder Business Unit empfehle ich Ihnen mindestens 3 Elemente aus dem im Buch vorgestellten Account Plan zu verwenden:

1. Involvierte Personen (Buying Center oder auch Power Map Analyse)



2. Ihre Unique Value Proposition (Blue Ocean Visualisierung inkl. der Wettbewerbsanalyse)
3. MOST: Ziel, Strategie, Maßnahmen bezogen auf die jeweilige Einheit.

## 2.6 Das richtige Format: PowerPoint oder Excel?

Für den Account Plan gibt es nicht das Format, um die oben gezeigten Inhalte optimal festzuhalten. Die Praxis zeigt, dass die meisten Unternehmen ihre Account Pläne im Microsoft Office Format erstellen und abspeichern. Je nach Umfang und Detailtiefe greifen hier Unternehmen wahlweise auf Excel, Word oder PowerPoint zurück.

In einem Projekt in der Finanzwirtschaft hat eine Bank zum Beispiel die wichtigsten Kennzahlen, Eckdaten über die wichtigsten Personen sowie die SWOT komprimiert auf eine einzige Excel Tabellenseite gebracht. In einem anderen Projekt hat ein Unternehmen für einen Kunden, der aus mehreren Geschäftsbereichen besteht, eine PowerPoint basierte Account Plan Präsentation von über 180 Seiten erstellt. Ein anderes Unternehmen wiederum hat im Hintergrund einen sehr umfangreichen – Excel-basierten – Account Plan erstellt, der für Präsentationen wiederum schnell in eine PowerPoint Präsentation eingebunden werden kann.

### TIPP

---

Die Erfahrung aus den Projekten zeigt, dass der **Account Plan in Form einer Präsentation einige Vorteile** bietet, da Sie zum Beispiel die Inhalte so leichter im eigenen Unternehmen kommunizieren können.

## TIPP

---

Einer der beliebtesten Diskussionspunkte beim Account Plan ist die Sprache. Aus der Praxis lässt sich dazu eine klare Faustformel ableiten: Für alle international aufgestellten Unternehmen ist es ratsam, den Account Plan gleich von Anfang an in englischer Sprache zu verfassen, damit Sie den Plan auch wirklich als Kommunikationsinstrument verwenden können.

## PRAXISTRANSFER

---

In welchem Format wollen Sie zukünftig den Account Plan erstellen?  
Welches Format passt am besten zu Ihrem etablierten Berichtswesen und dem Kommunikationsstil in Ihrem Hause?

- Microsoft Word
- Microsoft Excel
- Microsoft PowerPoint
- Integration in das CRM System
- Andere: \_\_\_\_\_

## 2.7 Der richtige Ablage- / Speicherort

Eine Schlüsselfrage in jedem Account Management Projekt ist die Frage nach der Dokumentenablage des Account Plans. Wo finden die Mitarbeiter die aktuelle Version des Plans? Dazu hier drei mögliche Realisierungsbeispiele, wie sie in der Praxis häufig umgesetzt werden:

### 1. **Im CRM System**

Fast alle Unternehmen verfügen heute über ein CRM (Customer Relationship Management) System, in dem alle kundenrelevanten Daten abgelegt werden. Auf Kundenebene können hier in fast allen Systemen Dokumente gespeichert werden. Wenn Sie über so ein System verfügen, ist es klar empfehlenswert, auch den Account Plan hier zentral abzuspeichern.

### 2. **Im Intranet**

Einige Unternehmen haben neben dem eigentlichen CRM noch eine Intranet-basierte Lösung etabliert. Auf einem Account Management Portal können dort zentral wichtige Dokumente, Verträge, wie aber auch aktuelle Neuigkeiten über den Kunden abgelegt werden. Die Vorteile dieser Lösung liegen sicherlich darin, dass meist weltweit auf dieses Portal zugegriffen werden kann und auch externe Pressemitteilungen und Veröffentlichungen leicht integriert werden können. Die Erfahrung aus der Praxis zeigt jedoch auch, dass nach einer gewissen Einführungseuphorie das Portal immer weniger genutzt wird.

### 3. **Auf einem Netzlaufwerk oder „SharePoint“**

Gerade einige kleinere Unternehmen setzen auf eine sehr einfache und praktische Ablage. Der Account Plan wird neben anderen wichtigen Dokumenten oder Projektinformationen auf einem zentralen Netzlaufwerk oder einem „SharePoint“ gespeichert.

## TIPP

---

Damit der Account Plan wirklich genutzt wird, muss er für alle beteiligten Mitarbeiter so einfach wie möglich aufrufbar sein. Dabei zeigt die Praxis, dass es sehr wichtig ist, nicht nur dem (Key) Account Manager den Zugriff zu ermöglichen, sondern dem sogenannten Account Team.

## PRAXISTRANSFER

---

Wo werden Sie den Account Plan zukünftig ablegen, so dass er für alle involvierten Mitarbeiter leicht zugänglich ist?

---

## 2.8 Wer erstellt eigentlich den Plan?

Eine der großen Fragen der Teilnehmer in den Workshops ist immer wieder: *„Wer sollte idealerweise den Plan erstellen und inwieweit spielt der Kunde hier eine aktive Rolle?“*

Die folgende Abbildung visualisiert einige Möglichkeiten, wer in die Erstellung des Planes involviert ist. Die unterste Stufe ist dabei die Möglichkeit, ganz auf einen Account Plan zu verzichten. In Beratungsprojekten finden wir diese Situation auch heute noch sehr häufig vor. Sollte es doch Account Pläne im Unternehmen geben, so wurden diese völlig individuell und freiwillig von einigen sehr strukturiert arbeitenden Key Account Managern erstellt.

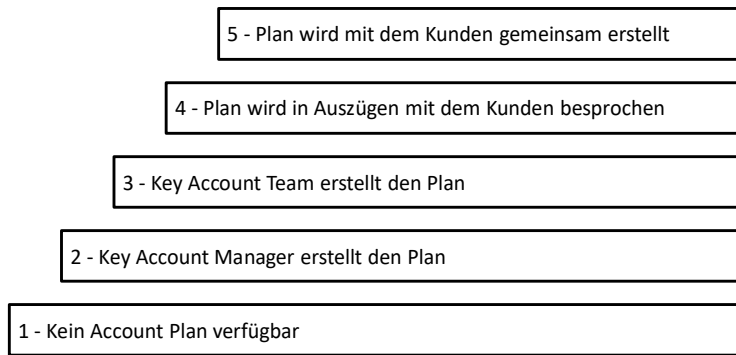


Abbildung 6: Account Plan Leiter

Der nächste Schritt ist, dass ein Key Account Plan grundsätzlich im Unternehmen für wichtige Schlüsselkunden erstellt werden muss und jetzt lediglich die Frage auftaucht, wer diesen Plan sinnvollerweise erarbeitet. Da der Key Account Manager die kaufmännische Verantwortung für die Geschäftsbeziehung zu seinen wichtigen Kunden innehat, liegt es nahe, dass er den Plan auch erstellt. Sicherlich verfügt der Key Account Manager über ein großes Wissen, welches für den Plan notwendig ist, jedoch gibt es auch immer eine große Gefahr: Je länger wir als Key Account Manager für einen Kunden verantwortlich sind, desto mehr meinen wir, diesen Kunden genau zu kennen. Ja, ihn und seine Nöte sogar besser zu kennen, als er selbst. Schwarz/weiß ausgedrückt kann man auch sagen: Der Key Account Manager wird betriebsblind oder wie es bei Pippi Langstrumpf heißt: „*Ich male mir die Welt, so wie sie mir gefällt!*“ Daher ist es dringend ratsam die nächste Stufe der Leiter zu erklimmen und das Key Account Team aktiv in die Erstellung einzubeziehen. Wer in dieses Team gehört, ist sehr unternehmensspezifisch. Als Faustformel gilt: Jeder, der

einen direkten Kontakt zum Kunden hat, beziehungsweise jeder, der etwas inhaltlich beitragen kann, sollte dabei sein.

Hier einige Beispiele:

- Key Account Manager  
Er ist für die Erstellung verantwortlich, wobei er den Plan inhaltlich NICHT dominiert! In vielen Projekten hat es sich daher auch bewährt, den Workshop zur Erstellung des Planes durch eine neutrale Person moderieren zu lassen.
- Mitarbeiter aus dem Vertriebsteam  
Gerade wenn der Kunde über mehrere Vertriebsregionen oder Landesgesellschaften hinweg bedient wird, sind häufig eine Reihe von Vertriebsmitarbeitern aus diesen Regionen in einem sehr engen Kontakt zum Kunden.
- Vertriebsinnendienst  
Der Innendienst hat häufig einen sehr intensiven und regelmäßigen Kontakt zum Kunden. Leider wird diese Informationsquelle häufig zu wenig bei der Account Plan Erstellung genutzt!
- Serviceleiter / Servicemitarbeiter
- Projektmanager  
Bei komplexen Projektgeschäften stellen gerade sie wichtige Teammitglieder dar.
- Qualitätsmanager
- Produktmanager und Mitarbeiter aus dem Marketing  
Gerade wenn neue Produkte platziert werden sollen, können Mitarbeiter aus dem Produkt- und Marketingmanagement sehr hilfreich sein.

- Vertriebscontrolling  
Sie haben zumeist den genauen Überblick über die Zahlen weltweit.

Die nächste Stufe der Leiter bringt den Kunden mit ins Spiel und kann dabei zwei durchaus unterschiedliche Facetten beinhalten. Der Key Account Plan ist ein strukturiertes Werkzeug, eine Art Checkliste, um systematisch die wichtigsten Informationen über den Kunden, Märkte und Wettbewerber zu sammeln. Was liegt da näher, als den Kunden aktiv als Informationsquelle zu nutzen. Die Praxis zeigt, dass Key Account Manager davon leider noch viel zu wenig Gebrauch machen. Nutzen Sie die Chance und nehmen Sie den Key Account Plan in Auszügen mit zum Kunden. Stellen Sie ihm die Frage: *„Lieber Kunde, wie Sie wissen, ist unser Ziel, Sie bestmöglich in Ihrem Geschäftsumfeld zu unterstützen. Dazu wird bei uns im Hause ein sogenannter Account Plan gepflegt und ich bin aufgefordert, diesen Plan mit Leben zu füllen. Dabei ist mir aufgefallen, dass ich noch lange nicht alles über Ihr Unternehmen weiß. Könnten wir mal gemeinsam auf einige Punkte schauen?“*

Sie werden erstaunt sein, wie gerne Ihr Kunde mit Ihnen über SEIN Geschäft redet!

## **TIPP**

---

Gehen Sie bitte nicht mit einem leeren Account Plan zum Kunden, sondern füllen Sie diesen bereits nach bestem Wissen und Gewissen mit Leben. So können sich sehr interessante Diskussionen ergeben und der Kunde hat gleich die Wahrnehmung, dass Sie sich wirklich mit ihm auseinandergesetzt haben.

Bei der zweiten Facette dieser Stufe wird der Account Plan dem Kunden in Auszügen präsentiert. Bei der Zielgruppe handelt es sich sehr häufig um die Managementebene oder zum Beispiel den strategischen Einkauf auf der Kundenseite. Ihre Schlüsselkunden haben ein starkes Interesse daran, eine Außensicht Ihres Unternehmens zu bekommen. Einige meiner Kunden haben den Key Account Plan dabei bereits als aktives Verkaufsinstrument erkannt und nutzen ihn gerade bei Potenzial- oder Neukunden dazu, um neue Türen beim Kunden zu öffnen.

Die letzte Stufe der Leiter ist sicherlich die Königsklasse. Ganz klar muss an dieser Stelle bereits angemerkt werden, dass diese Stufe nur äußerst selten gelebt werden kann. In der Königsklasse wird der Kunde wirklich aktiv in die Erstellung des Plans einbezogen. Hierzu treffen sich im Allgemeinen die Top Manager aus beiden Unternehmen zu einem Planungsworkshop und erarbeiten gemeinsam Stück für Stück Geschäftsziele, Strategien und Umsetzungspläne. Aus diesen Erörterungen ergibt sich bereits, dass diese Stufe nicht für jede Geschäftsbeziehung erreichbar ist. Hierzu bedarf es einer echten „strategischen Partnerschaft“, bei der beide Unternehmen bereit sind, diese Partnerschaft einzugehen und auf den jeweiligen Partner zuzugehen. Siehe dazu die Ausführungen in meinem Buch „Key Account Management“.



## **PRAXISTRANSFER**

---

Auf welcher Stufe der Account Plan Leiter (siehe Abbildung 6: Account Plan Leiter) stehen Sie heute?

1     2     3     4     5

Welche Funktionsbereiche und Personen werden Sie in die Erstellung des Account Planes involvieren?

---

---

## 2.9 Der KAP und der Budgetplanungsprozess

Es ist empfehlenswert, den Account Plan in den Budgetplanungsprozess Ihres Unternehmens fest zu integrieren. Die folgende Abbildung zeigt dabei die zeitliche Abfolge zwischen Account Plan Überarbeitung und der Budgetfestlegung.

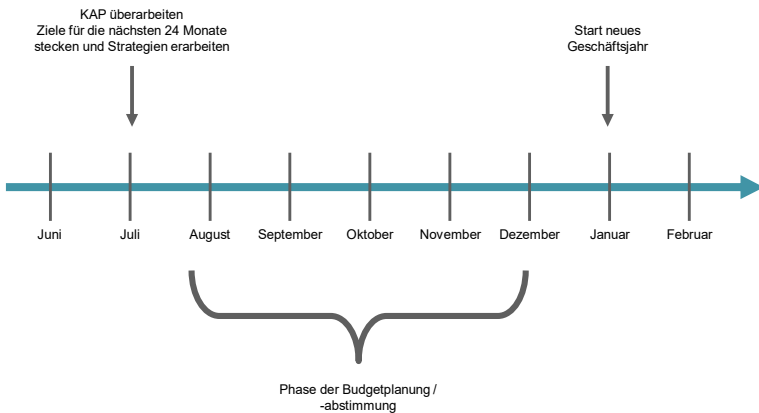


Abbildung 7: Budgetplanung

In diesem Beispiel ist das Geschäftsjahr gleich dem Kalenderjahr und beginnt somit mit dem 01. Januar des jeweiligen Jahres. In den meisten Unternehmen wird für die Budgetplanung eine Reihe von Abstimmungsrunden im Vorjahr durchgeführt, wobei die ersten Budgetvorschläge bereits im August vorliegen müssen. Genau hier bietet es sich an, den Account Plan wieder einmal grundlegend im Account Team zu überarbeiten, den Kunden auf Herz und Nieren zu überprüfen und gemeinsam mögliche Geschäftsziele für das nächste Geschäftsjahr zu vereinbaren.

## **TIPP**

---

Für den Fall, dass die Geschäftsbeziehung über mehrere Vertriebsgesellschaften oder Landesgesellschaften abgewickelt wird, hat es sich bewährt, die entsprechenden Mitarbeiter aus diesen Gesellschaften aktiv in den Account Planungsworkshop mit einzubeziehen, sofern diese nicht sowieso schon fester Bestandteil Ihres Account Teams sind. So können die internationalen Kollegen die Ergebnisse aus dem Workshop gleich in ihre eigene Budgetplanung vor Ort einfließen lassen.

## **PRAXISTRANSFER**

---

1. Wie ist der Account Plan heute in den Budgetplanungsprozess involviert und was könnten Sie hier noch verbessern?

---

---

2. Wann ist der beste Zeitpunkt, um Ihren Account Plan mindestens einmal jährlich von Grund auf zu überarbeiten?

---

---

## 2.10 Noch 2 wichtige Tipps zur Anwendung

Der Key Account Plan ist immer auch ein Kommunikationsinstrument im KAM Team oder aber auch in Richtung des eigenen Managements. Daher gilt es zwei sehr wichtige Grundregeln zu beherzigen:

### **Regel 1:**

**Schreibe so, dass alle das herauslesen, was du reingeschrieben hast**

Dieser Satz hört sich ziemlich trivial an, oder? Der Teufel steckt hier im Detail. Da der Key Account Plan häufig im PowerPoint Format erstellt wird, meinen wir, dass wir uns auch an die Regeln einer guten Präsentation halten müssen. Fasse dich kurz! Verwende wenige Schlagworte! Je mehr Schlagworte Sie verwenden, je mehr öffnen Sie die Tür für INTERPRETATIONEN. Und ich kann Ihnen garantieren, dass die Interpretationen Ihres Chefs nicht immer deckungsgleich zu Ihren sein werden. **Daher: Schreiben Sie in ganzen Sätzen!**

### **Regel 2:**

**Wenn du Annahmen triffst, markiere diese!**

Im Rahmen der Kunden-, Markt- und Wettbewerbsanalyse kommen wir manch mal nicht umher, Annahmen zu treffen. Wir haben im Markt Gerüchte gehört oder vermuten, dass dieses oder jenes eine Stärke, Schwäche, Chance oder Gefahr sein könnte. Wenn Sie Annahmen treffen, markieren Sie diese zum Beispiel mit einem „\*“ oder nutzen Sie eine andere Farbe. Wenn Sie dieses nicht machen, kann ich Ihnen garantieren, dass andere Teammitglieder und erst recht Ihr Chef, alle Aussagen im Account Plan für gegeben und für bare Münze nehmen werden. Das kann schnell zu unangenehmen Missverständnissen kommen.

## 2.11 Der 11 Punkte KAP Check

Im Laufe der vielen durchgeführten „Key Account Plan Workshops“ haben sich einige kritische Erfolgsfaktoren herauskristallisiert. Diese Faktoren entscheiden maßgeblich, ob es sich bei dem Plan um einen echten „Tiger im Tank“ oder doch nur um einen „toten Papiertiger“ handelt.

An den folgenden Punkten können Sie leicht erkennen, ob der Account Plan wirklich als Werkzeug verstanden und eingesetzt wurde:

### 1. **Der Account Plan enthält Fragezeichen „?“**

Stellen Sie sich vor, Sie halten einen KAP ohne ein einziges Fragezeichen in den Händen. Was wäre dann die Aussage? Sie wüssten alles über den Kunden, seine Strategie, die Entscheidungsträger, sein Marktumfeld sowie über Ihre eigenen Wettbewerber! Wenn das wirklich der Fall ist, gehen Sie gleich zu Ihrem Chef und verlangen Sie eine kräftige Gehaltserhöhung!! In einem guten Account Plan finden Sie sogar eine Seite mit der Überschrift *„Was wir noch nicht wissen, aber wissen sollten“*.

**Fragezeichen sind ein starkes Instrument! Wenn Sie wissen, was Sie nicht wissen, werden Sie mit einer anderen Wahrnehmung im Kundentermin unterwegs sein und auch andere Fragen stellen!**

### **TIPP**

---

Sind Sie Führungskraft und führen Account Plan Reviews mit Ihren Mitarbeitern durch? Dann nehmen Sie sich insbesondere diesen ersten Punkt gleich zu Herzen. Wenn Sie die Mitarbeiter

ermutigen „?“ zu setzen, wird der Account Plan in Ihrem Unternehmen zu einer echten Waffe!

## 2. **Der Plan führt zu klaren Aktionspunkten**

Stellen Sie sich einmal vor, Sie analysieren die Top 3 Geschäftsziele Ihres Kunden und finden im Internet sowie in Geschäftsberichten nur schwammige Aussagen, wie: „*Wir wollen wachsen*“. Entsprechend dem Punkt 1 setzen Sie bewusst im Account Plan ein „?“ hinter den Zielen des Kunden, da Sie diese noch nicht kennen. Einen guten Plan erkennen Sie jetzt daran, dass aus dieser Lücke auch gleich eine konkrete Maßnahme abgeleitet wurde. Wer kümmert sich um dieses Fragezeichen bis wann? Wie wollen Sie diese Lücke schließen? Kurzum: Ein guter Key Account Plan beinhaltet auch immer einen aktuellen, konkreten Aktionsplan.

## 3. **Aus Daten werden Informationen „So what?“**

Viele Account Pläne sind sehr detailliert und enthalten Unmengen von Zahlen und Daten über den Kunden sowie sein Marktumfeld. Einen guten Account Plan erkennen Sie allerdings daran, dass dieser nicht zu einem Datenfriedhof wird, sondern aus Daten Informationen werden!

Beispiel:

Ein wichtiges Ziel Ihres Kunden lautet: „*Markteintritt in Asien mit mindestens 100 Millionen € Umsatz bis Ende 2020*“. Soweit so gut. Doch, was sagt Ihnen das Ziel? Welche Chancen oder Konsequenzen ergeben sich daraus für Ihr Geschäft? Stellen Sie sich daher am Ende einer jeden Seite im Account Plan die „**So what?**“ Frage. Was sagt mir diese Analyse? In diesem

Fall könnte eine Chance im zusätzlichen Umsatz von x€ in Asien liegen. Es könnte aber auch ein Risiko dahinterstecken, da Sie in Asien noch gar nicht vertreten sind!

#### 4. **Informationen im KAP sind miteinander vernetzt**

Der Plan besteht aus einer Reihe von Abschnitten, wie der Kundenanalyse, Ihrer Wettbewerbsanalyse und vielen mehr. Entscheidend ist jetzt dabei, dass diese Abschnitte miteinander verbunden sind.

Dazu hier ein Beispiel:

Im Bereich der Wettbewerbsanalyse erarbeiten Sie, dass Ihr Wettbewerber erhebliche Qualitätsprobleme im Produktbereich abc hat. Wenn sich aus diesen Qualitätsproblemen für Sie eine Geschäftsmöglichkeit, ein Ansatzpunkt ergibt, dann muss sich diese in Ihrem „Top 5 Chancen / Risiken Cockpit“ widerfinden. Hier als Chance: *„Die Qualitätsprobleme des Wettbewerbers Müller bieten uns die Chance unser neues Produkt 4956 im Kundenbereich Kunststoffe zu positionieren. (Potenzial: 500T€ in 2020).“*

#### 5. **„You never walk alone“**

Kennen Sie dieses berühmte Lied, das in einem Fußballstadion in England häufig gesungen wird, ja gar die Hymne darstellt? Der Titel passt hervorragend zu einem der Erfolgsfaktoren im Key Account Management schlechthin. KAM ist IMMER ein Teamansatz und das gilt auch für den Key Account Plan. Erstellen Sie Ihren Key Account Plan immer im Team! Rufen Sie Ihr

Key Account Team zusammen beziehungsweise laden Sie diejenigen zu einem Workshop ein, die a. einen engen Kontakt zum Kunden haben (auch Vertriebsinnendienst und andere) und b. etwas aus Sicht Marketing, Produktmanagement, Produktion, Service oder Logistik beitragen können. Jeder von Ihnen kennt einen Teil des gesamten Kundenpuzzles. Jeder von Ihnen hat eine eigene (subjektive) Sicht auf den Kunden und erst die Kombination der verschiedenen Sichtweisen kommt der Wahrheit am nächsten.

#### 6. **Der Prozess ist entscheidend, nicht das Dokument**

Wenn ich am Ende eines Key Account Plan Workshops die Teilnehmer um ihr Feedback zur Veranstaltung bitte, so bekomme ich häufig die Antwort: *„Ich habe gelernt, dass weniger der Plan an sich entscheidend ist, sondern vielmehr der Weg der Erstellung im Team. Durch den strukturierten Gedankenaustausch habe ich viel über meinen Kunden gelernt und konkrete neue Ansätze entdeckt!“*

Verstehen Sie daher den KAP als strukturiertes Werkzeug, welches Ihnen eine systematische und strukturierte Diskussion ermöglicht! Das Dokument hält am Ende „lediglich“ Ihre Kernaussagen fest.

#### 7. **KAPs sind Werkzeuge, keine Dokumente**

Wer sich eine Key Account Plan Vorlage beschafft und diese lediglich ausfüllt, wird wahrscheinlich keine wirklich neuen Erkenntnisse für sich gewinnen können. Der KAP ist eine strukturierte Vorgehensweise, wenn Sie so wollen, eine Art Checkliste, die es kritisch durchzuarbeiten gilt. Entscheidend ist dabei, die



Punkte selbstkritisch zu hinterfragen. Was weiß ich wirklich über meinen Kunden? Wie gut kenne ich meine Wettbewerber in der Realität? Kurzum: **Seien Sie ehrlich zu sich selbst!**

#### 8. **Der Account Plan ist aktuell**

Erfolgreiche Key Account Manager nutzen den Account Plan als ein kontinuierliches Werkzeug. Das heißt, er wird nicht nur einmal im Jahr erstellt, um diesen dem Management zu präsentieren, sondern der Plan wird kontinuierlich auf dem Laufenden gehalten und aktiv im Account Team verwendet.

#### **TIPP**

---

Nutzen Sie den KAP in Ihren regelmäßigen Besprechungen und auch als das Informationsinstrument innerhalb Ihres Unternehmens. So werden Sie die Akzeptanz dieses Werkzeugs immer weiter ausbauen und auf Dauer nicht für jede Anfrage einen speziellen Bericht erstellen müssen.

#### **TIPP**

---

Als Vertriebsleiter stellen Sie Ihren Key Account Managern direkt folgende Frage: *„Wann haben Sie den Account Plan das letzte Mal aktualisiert?“*

#### 9. **KAP ist in Ihre Unternehmensprozesse integriert**

Wird der Account Plan als wichtiges Werkzeug im Key Account Team verstanden und genutzt, so bietet er dort bereits einen direkten großen Nutzen. Seine ganze Kraft zeigt der Plan jedoch

erst, wenn er aktiv in die Unternehmensprozesse integriert ist. Das heißt, er ist zum Beispiel wichtiger Bestandteil Ihres Budgetplanungsprozesses.

**10. „Einer für alle! Alle für einen!“**

In Anlehnung an die drei Musketiere, hier noch ein sehr wichtiger Erfolgsfaktor: Nutzen Sie die Chance, eine Account Plan Vorlage unternehmensweit (das heißt durchaus weltweit) zu nutzen. Die einheitliche Struktur, die einheitlichen Nomenklaturen – zum Beispiel im Bereich der Macht- und Beziehungs-Analyse auf Seiten des Kunden – schaffen die Grundlage dafür, dass der Plan überall gleich und schnell gelesen und verstanden wird.

**11. Die Account Strategie baut auf Ihre Unternehmensstrategie auf**

Zum Schluss noch ein sehr wichtiger Punkt: Ein guter Account Plan baut nicht nur auf einer guten Kundenanalyse auf, sondern berücksichtigt insbesondere die eigene Unternehmensstrategie. Wenn die Account Strategie nicht durch die Unternehmensstrategie gedeckt wird, werden Sie es als Key Account Manager später sehr schwer haben, Ihre Ziele zu erreichen!